

日本における目標管理の現状と課題

奥 野 明 子

- I はじめに
- II 目標管理理論の考察
- III 日本における目標管理
- IV おわりに

I はじめに

何故今さら目標管理なのか。日本において、特に研究者の間では、目標管理は一時的に流行した管理手法とみなされやすい。だが、目標管理は単なる流行の管理手法ではなく、確固とした管理哲学に基づいた全般管理システムを具体化するひとつの管理手法である。研究者の間だけでなく、実践の場においても、目標管理はその根底にある哲学を理解されないまま論じられ、実践されてきた。そのため、各企業においても目標管理は単なる流行の管理手法として導入されてきた傾向にある。特に日本の目標管理は、それが全般管理システムとしてではなく、人事管理システムとして用いられてきたことに大きな問題がある。筆者は、この問題の原因は、目標管理の理論を正しく理解していない、あるいは理解してはいるが実践にうつせないといった理論と実践の乖離にあると考える。理論と実践の乖離は常に我々を悩ませる問題であるが、とりわけ個人と組織の統合という管理上のもっとも困難な課題を克服するものとして提示された目標管理は、「言うは易しく行ふは難し」であった¹⁾。これまでの目標管理に関する議論が非常に不明瞭であるのは、理論としての目標管理と実践としての目標管理が混同されているため、あるいは両者が全く別のものとして論じられ、実践されてきたためである。したがって本稿では、両者を明確に区別し、その関係を明かにすることを試みる。

ところで、現在日本における目標管理は3度目のブームともいわれ、各企業で注目を浴びている。1度目のブームは日本への導入期（1965年頃）であり、1964年から1965年にかけての不況克服策として多くの企業が目標管理に飛びついた。2度目は1975年頃、高度成長期後半にあり、価値観や労働意識の変化から従業員の動機づけが大きな問題となってきたことが背景にあった。今回のブームは、近年の人事管理の流れである「個の尊重」「生きがい・働きがい」「個人の能力開発」などに目標管理導入のねらいがある²⁾。しかし、筆者はこのような目標管理の流行にとらわれず、本来の理論に即した目標管理を企業において実践するという立場から本稿を

展開する。

そのためにはまず、日本企業で実際に行われている目標管理の実態を把握する必要がある。最も新しい調査(1995年7月)によると、現在57.9%の企業が目標管理を導入済みであり、24.7%の企業が導入を検討中である³⁾。数値の上では目標管理の広い普及が想像される。しかしながら、各企業で行われている目標管理の実態は様々であり、中には目標管理に不可欠な要素が欠けているものや、新しい要素が付加されアレンジされたものもみられる。そのため、各企業に目標管理導入の有無を問うだけでは、正確な実態を掴むことは困難である。特に日本の目標管理は、本来トップ主導の全般管理システムであるものが、人事部主導の人事管理システムとして導入されてきた点に特徴がある。このような実態はこれまでも指摘されているが、包括的な調査は見られない⁴⁾。また実務者による目標管理の探求は盛んな一方で、研究者によっては理論的な側面は言及されても、実態のともなった研究はあまりなされていないのが現状である⁵⁾。

このような状況において、筆者は目標管理の実態に基づいた研究を行うことを試みる。各企業の目標管理の実態を正確に掴み、どのようにすれば理論に即した目標管理を実践し、その根底にある管理哲学を実現できるかを探求する。特に筆者は、行動科学的管理論者達が掲げてきた「個人と組織の統合」という課題に対して、目標管理におけるコミュニケーションの役割を重視する。以下、Ⅱでは、米国における目標管理の発展の歴史とその理論を探求することによって、理論としての目標管理を明かにする。Ⅲでは、日本における目標管理の現状を分析することによって、実践上の目標管理を考察する。最後に両者の関係を明かにし、その問題点を指摘する。

Ⅱ 目標管理理論の考察

1 米国における目標管理の発展過程

一般に目標管理は、1945年、ドラッカー(P.F.Drucker)が「目標と自己統制による管理」を提示したことに始まるとされている。その後シュレー(E.C.Schleh)、マグレガー(D.McGregor)、さらにオディオーン(G.S.Odiorne)、ミグリオーワ(R.H.Migliore)などの理論を経て、米国における目標管理は現在まで発展してきた⁶⁾。確かに Management by Objectives という言葉を最初に使ったのはドラッカーであるが、それよりかなり以前から米国の代表的企業の実務家達によって行われていた管理に、目標管理の要素を見出すことができる⁷⁾。米国の目標管理は、現在まで理論と実務の両面において発展してきた。筆者はこの発展段階を次のように区分した(図表1)⁸⁾。以下では、これらの発展段階を逐いながら、目標管理の基本的構成要素を考察する。

図表1 米国における目標管理の発展段階

第1段階 (1950年代以前)	実務における目標管理の発生
第2段階 (1950年代後期)	管理哲学としての目標管理
第3段階 (1960年代前期)	業績評価の手段としての目標管理
第4段階 (1960年-1962,3年)	参加的管理としての目標管理
第5段階 (1960年代後半以降)	目標管理システム

(1) 実務における目標管理の発生：第1段階 (1950年以前)

オディオンは、目標管理の歴史は旧約聖書におけるアブラハムの神との誓約、コーラン、アリストテレスなどのギリシャ哲学にまで遡ることができるとする⁹⁾。また、ミグリオワは、テイラー(F.W.Taylor)、ファヨール(H.Fayol)、デイヴィス(R.C.Davis)のような伝統的管理論者達も目標管理の成立に貢献したとしている¹⁰⁾。確かに、合理的行為の指針としての目標や、複数の人間を統制する際にその方向性を示すものとしての目標を、管理において強調することは重要である。成り行き管理から計画立案・到達目標を重視した伝統的管理への移行、中でも財務制度の確立に目標管理の要素を部分的に見出すことが可能である。この例は、デュポン社(E.I. du Pont de Nemours & Co.)にみることができる¹¹⁾。

1902年、社長ユージン・デュポン(Eugene du Pont)の突然の死による会社の再編成に参加したピエール・デュポン(Pierre du Pont)は、財務担当役(treasurer)として原価制度の開発と導入に専心し、同社に原価、収入、利潤、損失を決定する基礎的な統計数字をつくりあげた。さらに彼は監査課、計算課を含む7つの課を財務部に設置し、各部門が必要とする情報を常時、正確に提供することを可能にした。1908年にデュポン社に入社したドナルドソン・ブラウン(F.D.Brown)は、1914年に財務部に加わり投資収益率算定方式を考案したが、これによって合理的な資金配分方式は一層躍進した。1918年以前には既に、「毎月修正される向こう1年間の景気予測」が予測・分析課によって提出され、それを基にして各機能部と経営委員会の合理的な資源配分が決定された。デュポン社におけるこの発展には、数値によって明示された予測に基づく管理方式が確立されていく過程をみることができる。

実務における目標管理の次の発展は、GMにみられる¹²⁾。なかでも、同社におけるアルフレッド・スローン(A.P.Sloan, Jr.)の改革こそが、目標管理の生成に大きく貢献した¹³⁾。1920年にGMの社長に就任したピエール・デュポンに続いて1921年にはドナルドソン・ブラウンが、またそれ以前の1919年にはアルバート・ブラッドリー(A.Bradley)がデュポン社からGMに移ってきた。彼らはいずれもデュポン社の財務担当役の経験があり、GMの財務統制を確立するために移ってきたのである。彼らと、デュポンの後任であるスローンの活躍のもとに、1923年には販売、生産、利益、設備投資、運転資本および製品在庫の予測を基に生産計画がつくられるようになった。生産計画は、その月とそれに続く3カ月をカバーしたものであり、各事業部で

作成され毎月25日に提出された。スローンと財務担当副社長は各事業部の生産計画を照らし合わせて協議し、それぞれの生産計画を修正あるいは承認した。生産計画の作成を各事業部に任せることは、スローンが押し進めていた分権組織の確立にそうものであった。しかしながら各事業部のマネジャーは、ディーラーに売った台数は把握していても最終消費者への売れ行きはわからなかったために、彼らの予測は特に重要な販売予測について甘すぎる傾向にあった。この結果、1924年に過剰生産を体験したGMは、財務統制を次の段階へと発展させた。

1924年にGMは、会社全体と各事業部の向こう1年間の売上台数について、公式に指標数量を確立することを決定した。これまで全く自由であった各事業部に対して、初めて全体からの制約を加えることにしたのである。指標数量はモデル年度の初期にはしばしば修正されることはあっても、それ以降は修正を許されない。各自業部はこの本社から与えられた売上台数の指標数量と、ディーラーから10日目毎に入ってくる実際の売上台数を基に生産計画を作成するようになった。

GMにおける目標管理の発展の最終段階は、各事業部ごとに正確で公平な評価を行うことだった。スローンは次のように述べている。「全体的統制を備えた分権制度を確立するのに必要な最後の鍵は、財務の面で見出された。その鍵は、原則的には、経営のトップが個別の事業活動の成果を評価する手段さえ整っていれば、執行そのものは部下に任しても安全だという考え方だった¹⁴⁾。」スローンは各事業部を評価する尺度として投下資本収益率、とりわけ最も健全な事業の成長を評価するものとして長期間の平均的収益率に注目した。これは、1925年にブラウンによって考案された長期的な投資収益目標を何年かにまたがる平均もしくは標準生産台数と結び付けた考えを導入することによって可能となった。

このような財務制度の確立は、スローンの行っていた分権的組織の編成に不可欠なものであった。それは、各部門の自律性を失うことなしに全体の統一性を保持するというGMの組織編成の課題に対する解答であった。スローンの行った分権的組織に向けての変革の中に、目標管理の発生がみられるのは、目標管理が分権管理のあり方を表すものに他ならないからである。ある特定の目標と、その評価方法さえ決っていれば、実行過程は委任することができる、という上記のスローンの言葉は、彼が既に自己統制による管理を行っていたことを表している。

目標管理の自己統制の要素をより強調した例は、GEにおける「マネジャーズ・レター」にみられる¹⁵⁾。「マネジャーズ・レター」は、1948年にハロルド・シミディー(H. Simdyy)がGEに移ってくる以前にいた会社で得た考えを基にしている。「マネジャーズ・レター」は、仕事を担当するものが、その仕事についての期間中の目標、その目標の達成方法、期待される目標達成基準について上司に手紙を書くというものであった。上司と部下が手紙について協議した後、その内容を上司が承認すれば、それは両者の間の契約となる。シミディーは「マネジャーズ・レター」に手を加え「マンスリー・レター」としてGEに取り入れた。「マンスリー・レター」には各月毎の目標、目標達成のための活動、目標達成度の標準が記され、前月の目標に関する

結果が報告された。一度目標が設定され計画が立てられると、それは達成されるまで変更されなかった。このような「マンスリー・レター」について、シミディーはそれが上司が部下を管理するためのものではなく、本人の自己評価のためのものであることを強調してる。GEにおける「マンスリー・レター」の実践が、1950年から1954年にかけてGEのコンサルタントとして、また個人的にもシミディーと密接な関係にあったドラッカーに目標管理を想起させる一因となったことは容易に考えられるところである。彼は『現代の経営』の中でGEの「マネジャーズ・レター」の例を取り上げ、目標管理の考えには上司と部下の間で不足しがちなコミュニケーションの促進のための工夫や対策が必要であることを指摘している¹⁰⁾。ドラッカーにとって目標管理は制度ではなく管理の考え方であり、そこでは「心と心の出会い」、つまり全体目標を達成するために組織内の各成員がお互いに理解しあうことを重要な要素としているのである。

(2) 管理哲学としての目標管理：第2段階（1950年後期）

これまでみてきたように、目標管理はドラッカーによって提唱されるまでに、既に先駆的な経営者によって実践されてきたものであった。デュボン社の例では管理の指標として数値的目標の明示化、GMの例では分権管理のための目標とその評価基準の明示化、最後にGEの例では自己統制・自己指揮のための目標の明示化というように、体系的管理が確立される過程で、管理における目標の意味は次第に深まっていった。ドラッカーの貢献は、実務の中からそれらを抽出し、組み立て、管理哲学として打ち立てたことにある。ここで改めて彼のいう「目標と自己統制による管理」を検討してみよう。

ドラッカーは「目標と自己統制による管理」について言及する中で、まず統制の手段としての目標の重要性を説いた。組織成員はそれぞれに異なった各自の仕事の責任を果たすが、彼らの貢献はすべて共通の方向に向けられなくてはならない。その方向を示すものが目標である。次に彼が述べたのは、自己統制の手段としての目標の重要性である。目標を自己設定することによって、本人はその達成責任を積極的に受け入れるようになる。また、目標を明示化することによって、それに向けての自己統制が可能となり、高い動機づけを生むことになる。さらにその効果は、自己評価することによって強化されるというのである。目標管理における目標は、常にこのような2つの側面を含んでいる。以下ではそれぞれを、目標管理の「機能的側面」と「参加的側面」とする。これらの両側面はそれぞれに組織の側面と個人の側面を表すものであるが、両者を同時に満たす、つまり組織全体の目標を達成しながらも、個人に満足感を与えることが必要である。その役割として、目標管理では「マネジャーズ・レター」のようなコミュニケーションが注目される。具体的には目標設定の際の面談、目標遂行中の助言、目標の修正の際の面談、評価のフィードバックなどがそれに該当する。

以上のように、1)全体目標から連鎖した個々人の目標、2)目標の遂行者である本人の納得と共鳴に基づく目標、3)コミュニケーションの3つが、目標管理の重要な側面を示している¹¹⁾。

ドラッカーにとって「自己統制による管理」は管理の手法ではなく、管理哲学であった。そのため彼の理論は、後の提唱者達のように具体的な実践方法を示したものではなかった。彼はこれを「個々人の力に完全な活動と責任を与え、同時にそれぞれの考え方や活動の目標を全体の利益と調和させる」唯一の管理の原理であると述べている¹⁸⁾。

(3) 業績評価の手段としての目標管理：第3段階（1960年前期）

ドラッカーによって示された管理哲学としての目標管理は、数人の代表的な提唱者によってその具体的な実践方法が検討され、次第に管理手法として普及した。ドラッカーに続いて目標管理の普及に大きな役割を果たしたのは、シュレーである。彼は目標管理を「結果による管理」(Management by Result)とし、概念的であった目標管理の手法を詳しく説明した。シュレーの目標管理は、その内容のためではなく当時の時代的背景のために、仕事の結果を基準として業績を評価することに主眼を置いた業績評価システムとして理解され、普及した。

1950年以前の米国では、人間関係論の影響から、人事評価システムは個人の素質や性格に深く関係するものとなっていた。上司は部下を率先力、判断力、責任感、忠誠心、やる気、あるいは服装や見た目で評価していた。1950年代に入ってから、特にパーソナリティ・テストが急速に広まり、昇進や配属の選抜にきわめて心理学的な、ホワイ特(W.H. Whyte)のいうには全く根拠のない非科学的なテストによって評価が行われるようになった¹⁹⁾。彼によれば、1952年の時点で、米国の大企業の内3分の1がパーソナリティ・テストを使用するようになっていた。心理学的な人事評価が普及する一方で、これに対する攻撃も実務家や研究者グループから起こり、より客観的な評価基準をもつ新しい評価システムが要求された。それは業務に関する一定の業績基準を設け、それに基づいて部下を評価するものであった。しかし、新しい評価システムにも問題があった。仕事の環境や個人の能力は誰もが同じであるわけではなく、全員を同じ固定的な基準によって評価することは、能力のあるものは手を抜き、また能力のないものはやる気を失う。また固定的な評価基準は、常に変動する仕事の業績を正確には評価できない。そこで注目を集めたのが目標管理である。目標管理では、上司と部下が同意した期間中の目標達成基準が設定される。この基準によって評価することは、客観的であり本人の納得も得やすく、目標の達成程度を認知することによる動機づけ効果もある。なおかつ変化する環境にも、目標を更新、修正することによって対応できる。1950年代に起こった新しい業績評価システムの探求は、シュレーによって提唱された目標管理を業績評価システムとして位置づけ、1960年代前半にはそれがそのまま定着、普及していったのである。

(4) 参加的管理としての目標管理：第4段階（1960年－1962,3年）

次に目標管理の発展に影響を与えたのは、1950年代後半から起こった行動科学的管理論の動向である。いうまでもなく、行動科学的管理論者はマズロー(A.H. Maslow)のいうところの自

己実現欲求に注目し、仕事の中でそれを充足することを主張した。彼らは「個人と組織の統合」を掲げ、職務拡大・職務充実、センシティブティ・トレーニング、スキャロン・プランなどの参加的管理と呼ばれる一連の管理手法を考案した。1960年代の初期には、目標管理はそのような参加的管理のひとつとして提唱されたのである。

参加的管理としての目標管理を強く主張したのは、マグレガーである。彼は『企業的人間的側面』の中で、X理論に基づく命令と統制による管理から、Y理論に基づく統合と自己統制による管理への移行を提唱した。そして彼はその具体的実施例として、目標管理（「統合と自己統制による管理」）を挙げた。マグレガーの目標管理に対する考え方は、彼の次の言葉を引用することで十分理解されるであろう。つまり「その（統合と自己統制による管理の）目的とするところは、組織と個人の統合を促進すること、つまり、部下が企業の目標に向かって努力することにより、自分自身も『最大』に自己の目標を達成できるような環境をつくりだすことである。それは、経営能力の向上と、自我の欲求や自己実現の欲求の満足を結合させようとする巧妙な試みである²⁰⁾。」彼は目標管理の4つの段階を説明し、その各段階でY理論に基づいた管理が行われることを強く主張した。つまり、上司は監督・命令するのではなく、部下が自ら進んで仕事を行えるように支援的・支持的な立場に立つことを説いている。マグレガーの視点は常に部下の自己統制・参加（彼は「参加」は「権限委譲」の同義語であると述べている）の側にあり、目標管理でいう機能的側面には注意を払っていなかった。行動科学的管理論の高揚にともない、この時期には参加の側面が強く押し出された目標管理が普及した。

(5) 目標管理システム：第5段階（1960年代後半以降）

1967年にオディオンが「目標管理サイクル」を提示したことによって、目標管理はひとつの管理システムとして完成したといえるだろう。彼の提唱する目標管理の特徴は、マグレガーのものとは対照的に、目標管理の機能的側面が重視されている点にある。つまり、共通目標から連鎖した個々人の目標を設定することによって各個人の職務を明確化し、各人の努力が全体目標から外れることなく結集されることに重点が置かれている。「目標管理サイクル」は目標を中心とした plan-do-see の管理サイクルを基礎にしている。つまり、目標の設定(plan)、目標達成(do)、目標達成度の評価(see)を基本としており、オディオンにとっては、「参加」ではなく「目標」こそが目標管理のキーワードである。

オディオンの功績は、管理哲学であった目標管理を、誰もが利用できる管理システムに表したことで、およびそれによって管理システムとして続く発展を可能にしたことにある。つまり、オディオンの提示した目標管理サイクルは、plan-do-see の管理サイクルを基礎にしているために、管理における発展を自由に取り込むことが可能となった。例えば、1980年代に入ってからミグリオワは新しく戦略と長期計画を取り入れた「戦略的長期計画と目標管理」を提唱した²¹⁾。あるいはオディオン自身も、1980年代に向けて戦略と関連をもつ新しい目標管理を提

示している²⁰⁾。このような発展が目標管理に可能であったのは、オディオンが管理システムとして目標管理を完成させたことによる。現在もまだ目標管理は広く実践、研究されている管理理論、管理手法であるが、1967年オディオンが「目標管理サイクル」を示すことによってその基礎は完成されたといえる。

2 目標管理の理論的特徴と構成要素

以上のように、米国における目標管理の発生と発展を検討した。ここで、はじめに述べたように、目標管理の理論上の特徴および要素を考察しよう。まず筆者は、目標管理の理論上の特徴として次の3点を挙げる。つまり目標管理は、1 管理過程であること、2 全般管理システムであること、3 コミュニケーションを形成し定着させるものであること、である。以下、それぞれを説明する。

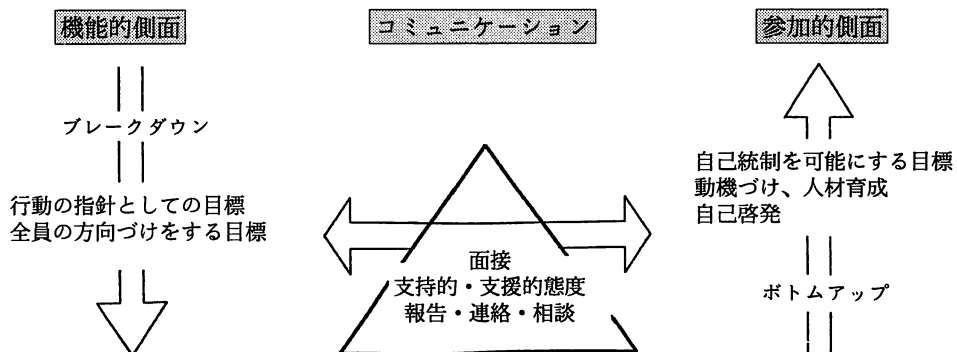
まず第1に、目標管理は目標を中心とした管理過程、plan-do-seeを実践するものである。つまり目標管理は、まず目標を設定し(plan)、次にその目標に向かって各自の仕事を遂行し(do)、最後にそれを目標と照らし合わせ達成度を評価する(see)という、一連の管理過程にそって行われるものである。さらに、この各段階で自己統制が行われる必要がある。目標管理における自己統制は、目標達成に向けての遂行段階(do)だけでなく、目標の自己設定(plan)、および目標達成度の自己評価(see)のすべての段階における自己統制を意味している。

次に目標管理は、組織の全体目標の達成を目的とした全般管理システムである。一般に目標管理は上司と部下という組織の中の最小の上下関係における管理とみなされ、動機づけや業績評価といった人事制度として捉えられる傾向にある。しかし目標管理は、この最小の上下関係を順番につないでいくことによって、最終的に組織のトップから末端までを連結させ、全体目標を達成することを目的としている。したがって、目標管理の導入と実践には人事部ではなく、組織のトップの強い承認、あるいは主導が必要となる。このことは、これまでに検討した目標管理の発展の歴史からみても明かである。シュレー、マグレガー、オディオンによって展開されていく目標管理の発展過程において、それぞれの理論の重点は「業績評価」→「参加」→「目標」と変化していく。つまりこれは、初期には部分的な人事管理システムであった目標管理が、次第に全般管理システムへと発展していくことを表している。さらに、マコンキー(D. D. McConkey)やミグリオワは目標管理のキーワードは「目標」ではなく「管理」と述べ、目標管理が業績評価や動機づけを目的とした人事制度ではなく、全般的な管理システムであることをより明確に示している²¹⁾。

最後に目標管理は、コミュニケーションの場を作り、それを定着させるものである。米国における目標管理の歴史の検討から、目標管理には機能的側面と参加的側面の2側面があることが明らかになった(図表2)。既に述べたように、前者は業務上の各人の役割を設定し、全体目標に向けて各人の努力を集結する側面であり、後者は目標の自己設定・自己指揮による目標

達成、自己評価を可能にする側面である。目標管理のこれらの2側面は、例えばマグレガーとオディオンを比較すると顕著のように、論者によって力点の置き方が異なっている。機能的側面を強調すると、目標管理は全体目標が強く前面に置かれたトップダウンの統制になりやすく、成員個人の自己統制が困難になる。それに対して参加的側面が強調されると、成員個人の意見や活動を重視したボトムアップの管理になるが、全体目標に向けての結集力は弱くなる。この両側面は、組織の視点と個人の視点を表すトレードオフの関係にある。このトレードオフを克服するものとして、筆者は特に目標管理におけるコミュニケーションの役割を重視する。目標管理では、目標設定の場、目標達成の過程、達成度の評価の場、それぞれの場面で上司と部下が話し合いを通して、また上司の支持的・支援的態度によって、上記のトレードオフを克服しているのである。例えば目標設定の場面を例に挙げてみよう。ある目標がトップダウンの性質をもち、その目標を達成する本人による自己決定の要素が少ないとする。このようなノルマ的性質をもった目標でも、その目標が設定された背景や理由を上司から詳しく説明され、話し合いを通して本人に与えられたとしたら、そのような過程なしにただ一方的に目標を与えられた場合と比べると、その目標に対する本人の受けとめ方はかなり違ったものとなるだろう。同じ目標でもその設定過程によって、本人がそれをノルマと捉えるか、自己の目標として捉えるかは変わってくるのである。この反対の場合も同じことである。つまり、ある目標がかなり本人の自己設定によるものであったとしても、その目標設定の過程にしかるべきコミュニケーションの過程が含まれていれば、それが上位目標からひどくかけ離れたものになることは避けられるであろう。目標達成過程や評価の場面においても、同じようなコミュニケーションの機能がトレードオフを克服する。このような情報交換、助言、相談などのコミュニケーションこそが、目標管理の重要な部分である。これまで官僚制組織の弊害を除去する手段として、分権化や権限委譲が唱えられてきた。一見したところ、目標管理はその中に位置づけることができる。しかし、ヘクシャー(C.Heckscher)が述べているように、問題の解決は単に「箱（権限の

図表2 目標管理の2側面とコミュニケーション



領域)を大きくするのではなく、箱の中の対話を増やすこと」なのである²⁰⁾。つまり、単に責任と権限を与えたからといって、部下が自分から進んで熱心に働き始めるわけでない。彼がそれを承認し、認知するように対話によってフォローする必要がある。この意味において、コミュニケーションの要素をもつ目標管理は、職務拡大・職務充実のように仕事それ自体の意味を強調し、職務の内容を変化させることによって動機づけを生み出そうとする行動科学的管理論による解決とは一線を画しているのである。

ところで本稿では、目標管理の各論者の歴史的背景と特徴を述べた限りであり、それぞれの理論について深くは触れていない。上述のように各論者の特徴は、目標管理の2つの側面のどちらをより強調するかによるものであって、決してどちらかの側面が捨象されているわけではない。目標管理は、各論者によって強調される点の違いから生じる差異はあっても、彼らのいう目標管理の構成要素は共通である。これまでの研究で筆者はドラッカー、マグレガー、オディオン、マコンキー、ミグリオワの目標管理を検討し、それらの理論に見られる諸要素を以下のようにまとめた(図表3)。Ⅲでは、これらの理論上の諸要素を基に、現実の企業においてどのような目標管理が実践されているかを検討する。

図表3 目標管理の諸要素

1 (戦略的) 共通目標の設定	組織のドメインを決定する。
2 各人の目標設定	共通目標から連鎖された各人の目標を設定することによって、全体目標に貢献する努力を引き出し、結集する。
3 職責の明確化	各人の目標を設定することによって職責を明確化する。
4 業績評価	設定目標を基準として業績評価を行う。 目標達成度の評価に基づいた適切な報酬が、各自に与えられる。
5 自己統制	各人は、共通目標から分割された枠内で、自らの目標を自己設定する。 目標達成に向けて、自己指揮によって職務を遂行する。 目標達成度を自ら評価する。
6 フィードバック	期間中に目標達成度をチェックする。必要があれば目標の修正を行う。 上司は部下に適時、適格なフィードバックを行う。
7 コミュニケーション	コミュニケーションによって、限定された範囲内の自己統制でも効果的な動機づけとなる。 情報の交換、人材育成にもコミュニケーションが果たす役割は重要である。
8 教育・人材育成	各々の段階で自己決定を行うことが教育の効果をもつ。 支持的に振舞う上司からの適格なフィードバックは、人材の育成につながる。 自己の能力の増進を認識することは、有効な動機づけとなる。

Ⅲ 日本における目標管理

1 日本における目標管理の発展

1954年にドラッカーによって提唱された目標管理は速いペースで日本に輸入され、1960年代前半には日本電信電話公社（現NTT）、十條製紙、住友金属鉱業といった企業で先駆的に導入された。1960年代後半には多くの出版物や論文で目標管理が取り上げられ、導入を進める企業は急速に増加していった。それ以来約30年間、目標管理は時代によって目的や形態を変えながら、現在でも約6割の企業によって導入されている。この30年の間に、米国と同様、日本においても目標管理の発展をみることができる。以下ではまず、この発展段階を3つにわけて考察する。その後、実践における目標管理の現状を検討するために、現在日本で行われている目標管理を6つのタイプに分類する。このタイプわけを基に、目標管理の実践上の課題を考察する。

(1) ノルマ的目標管理

日本における目標管理の導入期は、1960年代後半である。この時期の目標管理に関する調査では、例えば関西生産性本部の「経営組織実態調査」によると、1965年には24%(183社中44社)の企業が導入しているが、1970年には45%(194社中89社)に増加している²⁹⁾。さらに詳しい小林末男氏の調査では、1964年にはわずか2社であった目標管理導入企業が、1965年11社、1966年22社、1967年53社、1968年111社、1969年119社、1970年142社、1971年175社と増加し、1972年には181社となっている³⁰⁾。この時期に目標管理導入企業が急速に増加した背景には、1964年から1965年にかけての戦後最大ともいわれた不況がある。各社はこの不況の克服策として目標管理を導入したのである。先述の調査によると、その時期にみられる目標管理導入目的として、「業績の向上」を挙げた企業が96%（それに続いて「モラルの向上」27%、「能力開発」20%）あり、ほとんどの企業が目標管理の導入によって直接的に生産性が上昇し、業績が向上すると考えていたことがわかる。特に不況期において、間接部門の合理化や少数精鋭主義が唱えられていた時期であったために、これまで効果的な管理方法のなかったスタッフ部門や管理職に対する管理手法である目標管理は、各企業によって積極的に導入が進められた。当時、このような背景をもって普及した目標管理が、トップダウンの性質を強くもち、上が指示する目標をそのまま本人の目標として押しつけるようなノルマ的管理となったのは考えられることである。目標管理の導入初期には、全体目標をトップダウン的に分割し、一方的に個人目標を設定する企業も少なからずあったことが次の記述からうかがわれる。「目標管理の本質は自律にある。すなわち自律により『動機づけ』効果、創造性発揮などをねらう制度たることがその本来の姿であった。しかし日本に輸入されたとき、あるいは年月を経て『目標管理』は、上司から目標を与えて叱咤激励する『ノルマ管理』に転化し、その本来の意味を失ったケースがある

ように思われる²⁹⁾。」

この時期、目標管理の機能的側面が重視されノルマ化する傾向があった一方で、目標管理に対する正統な議論と実践がなされていたことは興味深い。つまりこの時期には、目標管理が予算管理と密接な関係をもっていることや、目標管理がトップ主導によって行われるべき全般管理システムであることが、議論され、実践されている³⁰⁾。前者の例としては、目標管理を予算制度を敷衍し、補強するものとして位置づけている東京芝浦電気が挙げられる³¹⁾。後者の例としては、経営者（社長）こそが目標管理の推進者であるとして、全社目標の設定と浸透を強調するエーザイを挙げることができる³²⁾。導入初期には、目標管理が予算管理と不可分な全般管理システムであり、トップ主導のもとに行われるべきものであることをしっかりと理解し、独自の組織にあった目標管理の導入に成功した企業が存在したことがわかる。

(2) 参加的目標管理

導入期には機能的側面が強調されがちであった目標管理は、普及とともに参加的側面が強調されていくようになる。上述の1970年の調査によると、目標管理の導入目的は「業績の向上」71%、「能力開発」53%、「モラルの向上」50%となっている。導入目的として「業績の向上」が依然として一番であるものの、「能力開発」と「モラルの向上」の比率がともに約50%となっている。これは、目標管理のもう一方の側面である参加的側面に、企業の視点が置かれるようになったことを表している。目標の達成度と報酬方法の関係を問う項目からも、同様のことが推測される。目標達成度とその報酬が無関係であると解答する企業が、1965年の段階では20%であるのに対して、1970年には64%に増加している。目標管理をノルマ的に行う場合には目標達成度と報酬の関係は強く、一方参加的側面を強調した場合は目標達成度と報酬は直結しないと考えられる。後者の場合、その報酬は自己実現欲求の充足のような無形のものとなるからである。各企業が目標管理の参加的側面を強調するようになったのは、不況から回復したものの、資本の自由化や国際競争の激化などの環境変化に対応する必要性が叫ばれ、業績一辺倒の経営では柔軟な対応ができないとして、特に管理者層の能力開発を目的とした目標管理が注目されたという背景がある。1970年代後半には高度成長を果たした結果、従業員の労働意識や価値観の変化から組織への帰属意識が薄れ、組織への参加による動機づけが強調されたことも関係する。同時期には、年功職階制から職能等級制度への転換や、それに基づいた職能給体系の導入が進み、能力基準人事への転換期であった。そのような背景のもと、目標管理は人事部が主導となり、主に能力開発、動機づけを目的として導入が進められた。また、導入初期に目標管理の機能的側面が強調されすぎたことに対する反動もあったと考えられる。1970年代には目標管理の導入企業が増加する一方で、制度として定着せずに廃止する企業もいくつかみられたが、これは目標管理理念の理解不足が主要な原因であると結果づけている調査もある³³⁾。導入初期の失敗を繰り返さないためにも、目標管理の理念として参加的側面が強調され、実践に

においても部下の自己申告制に主眼においた目標管理が普及するようになった。同時期における行動科学理論の普及とともに、この頃から目標管理は全般的な管理システムとしてではなく、人事管理制度として普及するようになったと筆者は考えている。

(3) 近年の目標管理

1970年代以降の目標管理導入企業は、1975年には58%、1980年は59%（以上、前述の調査より）、1983年には50.5%（人間能力開発センター「自己申告と目標管理に関する調査」）、1991年には64.8%（産能大学総合研究所「日本的ヒューマンリソース・マネジメントに関する調査」）、1995年には57.9%（産能大学・目標によるマネジメント研究会「『目標による管理』実態調査報告書」）となっている。目標管理は日本では一時的な流行とみなされる傾向があるが、これらの数値からほぼ60%の企業がコンスタントに全社、もしくは一部の事業所で目標管理を導入していることが明かである。

1990年代に入り、再び企業が目標管理に注目し始めた。これには、近年みられる「集団主義から個人主義へ」「個を生かす経営」などといわれる人事管理の変化が大きく影響している。加点主義、人間尊重などが唱えられるなかで、複線型昇格制度や社内公募制、自己申告制度、年俸制などが導入され始めた。目標管理もその一環として、再び注目を集めているのである。特に年俸制の運用のためには、各人がそれぞれ個別の業績基準を必要とすることから、目標管理の効果的な併用がポイントとされている。このような目標管理は、人事管理制度としての導入が顕著であり、全社レベルでの目標体系の徹底や全体目標の達成という目標管理の機能的側面が欠けている。ただし近年の目標管理については、これまで目標管理の重要な要素であるコミュニケーションがうまく実行されていなかったという反省のもとに、その点を強調した目標管理（「目標面接制度」と呼ばれることがある）が行われつつある。あるいは、目標設定の際に経営方針・戦略が連動していると答える企業がかなりあることから、最近の目標管理の特徴としては、ようやく機能的側面と参加的側面の両方に重点を置き、人事管理制度としてではなく全般管理システムとして運用され始めたかと思われる兆しがある。これについては、後に詳しく述べる。

2 目標管理のタイプわけ

目標管理はそもそも管理の制度というよりはむしろ管理の哲学・考え方であり、運用する側の意図によってその具体的な形は様々なものとなる。特に目標管理の機能的側面と参加的側面のどちらを強調するかによって、業績向上型と能力開発型にわけられることがこれまでも指摘されている³²⁾。その他にも、自社では目標管理を行っているつもりであっても、本来の目標管理の要素が欠けている企業や、ある要素を意図的に取り入れていない企業がある。あるいは、制度としては取り入れながらも、運用の際に形骸化してしまった企業もある。

図表4 目標管理のタイプわけ

	統合志向型	ノルマ型	ガス抜き型	業績評価型	自己啓発型	人材育成型
①戦略的な全体の目標が設定されているか。(要素1)	○		×	×	×	×
②個々人の目標は全体目標から連鎖されたものであるか。(要素2)	○	○	×	×	×	×
③目標の設定の際、十分な情報を与えられ本人の意見を聞く機会があるか。(要素5、7)	○	×	○(※1)	○	○	○
④目標達成のために必要な権限は委譲されているか。(要素5)	○					○
⑤目標期間中に、進捗度をチェックする機会があるか。また必要な場合には、目標の修正を行っているか。(要素6、7)	○		×(※2)			○
⑥自己評価を行い、反省や原因の分析を各自で行っているか。(要素5、8)	○		○(※3)		○	○
⑦上司の評価、アドバイスが与えられているか。(要素6、7、8)	○		×(※4)	○	○	○
⑧目標の達成度と業績の評価が結び付いているか。(要素4)	○	○	×	○	×	○(※5)

- ・「○」「×」は、その特徴が目標管理のタイプを決定するために特徴的である基準のみ記入した。したがって空欄は、その基準がタイプの決定にとって重要でないものである。
- ・本文で述べたように、日本で行われている目標管理では、戦略的な要素を考慮したものはほとんどない。各社において戦略的目標は必ず設定されるべきものである。しかしながら、それが目標管理の制度のなかに取り入れられているかという視点から、統合志向型とノルマ型以外のタイプでは「×」とした。
- ・(※1) 自分の目標を自己決定することができるが、それは上位目標を意識したものではなく、組織にとって無意味なものである。したがってここでの自己決定は、参加や自己実現欲求の充足に結び付かない。
- ・(※2) 目標を自己設定することによるモラルの向上が目的であるから、基本的に面接は行われない。たとえ行われたとしても形式的なものにすぎず、本来のコミュニケーション、フィードバックの効果は薄い。
- ・(※3) 目標の達成が組織にとって無意味であるから、自己評価を行っても反省材料とはなり得ず、形式的になる。
- ・(※4) 上述したように面接は行われないか、あるいは行われたとしても形式的なものにすぎない。
- ・(※5) 多くの場合、目標達成度は評価に反映するとされているが、実際にはその影響はわずかなものであると思われる。

筆者は先に目標管理は、1 管理過程である、2 全般管理システムである、3 コミュニケーションを形成し定着させるものである、と理論上の特徴を示した。さらに前項の最後には目標管理の構成要素として、8つの要素を提示した。これを基に、現在日本企業で行われている目標管理を6つのタイプにわけることによって、その実態を明かにする。それらは(1)統合志向型、(2)ノルマ型、(3)ガス抜き型、(4)業績評価型、(5)自己啓発型、(6)人材育成型である。各々のタイプについて、そのタイプを決定するために特徴的である基準を表した(図表4)。以下の部分では、表に基づきながら各々のタイプについて説明し、事例を挙げて検討していく³³⁾。

(1) 統合志向型目標管理

筆者が掲げた8つの要素すべてをもつ目標管理を、統合志向型とする。つまり、この統合志向型の目標管理が最も理論に即した理念型である。目標管理の機能的側面と参加的側面のどちらにも偏ることなく同時に重点を置くためには、両者を媒介するものとしてコミュニケーションの役割が重要となる。目標管理の理念は、機能的側面、参加的側面、およびコミュニケーションの3点に注目することによって、個人と組織の統合が可能になるというものであり、この理念を具体化する目標管理を統合志向型とした。

統合志向型では、まず戦略的な全体目標が設定され(①)、そこから全体の目標体系が形成される(②)。各人は自己の目標を全体目標に関する情報を基にして自己設定する(③)。目標達成のために必要な権限が委譲され、自己統制によって業務は遂行される(④)。目標遂行の期間中に上司は部下と面接し、進捗度の確認、アドバイスなどを行う。また必要であれば、目標の修正を行う(⑤)。最終段階では目標達成度の分析と反省が行われ、目標の自己評価が行われる(⑥)。自己評価を基に、上司は部下と面接し、アドバイスや評価をフィードバックする(⑦)。目標達成度は、業績評価に直接的または間接的に反映される(⑧)。

日本で行われている目標管理は人事管理上の制度として導入されたものが多く、全社レベルの管理制度として導入されている例は少ない。つまり、全社的な目標体系を成すような目標が設定されておらず、個々人の目標は自己申告となっている企業が多くみられる。そのような企業では、個人の目標設定は「今期どのような仕事をどれくらいやってみたいか、という希望に基づいて」行われたり(田辺製薬)、「上長による業務目標原案と職能要件書に基づいて」行われる場合(住友ゴム工業)が多く、全社レベルの目標を個々人が積極的に意識するような目標管理を行っている企業は少ない。ミグリオワの提唱する戦略的な要素を取り入れた目標管理は、日本においてはきわめて少ないと思われる。そのような中で、全体目標を強調し目標体系を意識しながら、全社レベルの管理制度として統合志向型目標管理を行っている企業としては、次の2社が挙げられる。「MBR(Management By Result)の第1の特徴は会社目標との密接なリンクにある」とするA I U保険会社と、「まるごと研修」によって全社目標、部門目標、課目標の浸透を徹底しているニチレイである。

(2) ノルマ型目標管理

ノルマ型の目標管理は文字どおり、各自の目標が本人の意思を反映したものではなく、一方的に押し付けられたノルマとなっている目標管理である。個々人の目標は全体目標から直接的に分割されたものであり、それらはきちんと連結した目標体系を形成している。そのために全体目標の達成に向けて、従業員の貢献を統制する点では、非常に機能的である。しかし、目標管理のもう一方の側面である動機づけ、コンセンサス、情報の共有という参加の側面が欠けている。そのため、従業員の積極的な貢献を引き出すことができない。また情報や社員の意識といった内面的な体系が整わないために、組織は硬直したものになってしまう恐れがある。そのような組織は環境の変化の少ない、比較的安定したところでは機能的なものであり得るかもしれないが、変化の激しい環境に対応することができない。

ノルマ型目標管理はタイプわけの基準からみれば、全体の目標体系が強調され (②)、その反対に目標の自己設定がなされないことが特徴である (③)。また、目標の達成度は業績評価に直接的に反映される (⑧)。ノルマ型の目標管理 (次のガス抜き型も同じく) は、目標管理の本来の要素である参加の概念を含んでいないことから、厳密には目標管理ではなくその失敗例である。そのため具体的な事例を挙げ、それを詳細に検討することは不可能であるが、目標管理に関するいくつかの記述はノルマ型の目標管理が実在することを指摘している³⁰⁾。

(3) ガス抜き型目標管理 (目標管理の形骸化)

ノルマ型目標管理と同様に、ガス抜き型も目標管理の失敗例である。この場合は、まず目標管理の機能的な側面が欠如している。つまり、各自は自己の目標を自分で設定することができるが、設定の際に十分な情報が伝達されていないために、設定された目標は全体目標から連鎖していない。したがって各人が目標を達成しても、それが全体目標の達成に貢献しない。さらにガス抜き型は、参加的な側面も含んでいない。なぜなら、各自が設定する目標は全体目標との連鎖がないために、全く個人の裁量に任されることになるが、その意味するところは、どのような目標を設定しても全体目標には関係せず、いわば書きっ放し、書かせっ放しの状態になることである。そこには組織への参加、自己に係わる決定への参加といった要素はなく、あるのは単なる放任である。ガス抜き型は面接が形式的にしか行われぬか、あるいは全く行われぬために、コミュニケーション、フィードバックが十分になされないことが大きな欠陥である。

このガス抜き型をタイプわけの基準からみると、まず全体の目標体系は全く考慮されない (②)。その代わりに目標の自己設定が強調されるが、設定された目標は組織にとって意味をもたないので、参加や自己実現欲求の充足には結び付かず、自己決定を行う意味をもたない (③)。同様に自己評価も、たとえ行われたとしても目標の達成が組織にとって無意味であり、本人の反省材料にもなり得ず効果がない (⑥)。面接は形式的にしか行われぬ、もしくは全く行わ

れないために本人へのフィードバックがない(⑤, ⑦)。各自の目標達成は組織にとって何の貢献にもならないのであるから、目標の達成度は業績評価に反映されない(⑧)。つまりガス抜き型の目標管理は、組織の業績にとっても、個人の動機づけにとっても何の効果もないのである。むしろ組織にとって無意味な目標の設定は、個人の動機づけを疎外し、モラルを低下させるだろう。

このタイプには2つのパターンがある。1つは、従業員に参加を意識させ、動機づけるために形式的、意図的に行われている場合である。自己申告によって自分の目標を設定することにより、自分の意見が受け入れられている、認められているという気持ちをもたせるのである。初期の目標管理の導入理由に「モラルの向上」が挙げられていたが、これは、組織の均衡を保つための不満やストレスの解消であり、ガス抜きの要素が含まれていると考えられる。もう1つは、導入の際には本来の目標管理を行っていたが、次第に面接が形式化し、目標設定がよい加減になり、制度自体が形骸化した場合である。実際にはこのパターンの企業が非常に多いと思われる。ガス抜き型は、ノルマ型と同様に目標管理の失敗例のため、事例を挙げて検討することができないが、やはり目標管理の問題点として指摘されている例が多くある³⁹⁾。

(4) 業績評価型目標管理

繰り返し述べているが、日本では目標管理を人事制度の一環として導入している企業が多い。目標管理は多くの企業で人事部門によって進められており、目標管理について書かれたもののほとんどが人事関連の文献である。この理由の一つは、日本では目標管理を業績評価と同一視している企業が多いことにある。

人事評価基準の不明確さは、日本企業における旧来からの問題である。戦後日本が米国企業を模範として導入した職務分析に基づく職務給は、もともと職務の概念の希薄な日本では根付かなかった。雇用期間が長く、配置転換が多いために職務が一定でない日本企業において、職務給は実際には機能しなかったといえる。そこで次に導入されたのが、職能等級制度と職能給であった。職務遂行能力を分類する職務資格制度と、個々の従業員の能力を判定し職務資格に当てはめるための人事考課制度によって成り立つこの制度も、やはり問題があった。職務の規定のないところでは、職務遂行能力も明確な基準をもち得ない。さらに能力の評価には、顕在能力だけでなく潜在能力までを評価するものもある。結果として、評価者の主観性の強い人事考課となるか、あるいは学歴と勤続年数による年功基準が評価基準となるのが従来の問題であり、現在でも多くの企業が抱えている問題である。1960年代後半から1970年代にかけて、人事部はこのような問題を抱えており、そこに目標管理が登場したのである。目標管理では、目標は本人によって設定、合意され、目標の達成度という明確な評価基準が設定される。公正で客観的な人事考課として目標管理を導入する企業が多く存在したため、目標の達成度を評価することばかりに主眼が置かれ、目標設定の過程が軽視された目標管理が行われるようになった。

これが業績評価型目標管理である。そこでは目標は評価基準としてのものであるから、各自の目標が全社レベルの目標体系を形成しているかどうかは考慮されない。また目標設定の際の面談、自己設定は行われるが、それは業務内容に関する積極的な決定への参加ではなく、むしろ評価者と本人の合意する客観的な評価基準の設定のためのものである。導入初期の段階では特にこの業績評価型の目標管理が主流であり、現在でもかなりの企業がこれに該当するようである³⁶⁾。

タイプわけの基準からみると、業績評価型の目標管理は、目標は評価基準として重要であるから、目標の連鎖が前提とされているものの、むしろ本人の納得のいく目標であるほうが望ましい。したがって、目標は「何ができるか」「何をやりたいか」といった自己申告的なものとなりがちであり(③)、全体の目標体系は重視されない(②)。評価の公正性、納得性が求められるために、目標達成度を自己評価し、それに基づいて上司との面談が行われる必要がある(⑦)。最も重視されるのが業績評価であり、目標管理＝業績評価とみなされるために、目標の達成度が直接的に業績評価に反映される(⑧)。

本来目標管理では、目標の達成度が直接的あるいは間接的に業績評価と関連する必要がある。目標の達成度を評価に反映させることが、大きな動機づけとなるからである。しかし目標管理の重点は、業績評価ではなく全体の目標体系にそった目標を自己設定する目標設定の過程と、自己指揮による目標達成の過程、そして自己評価という3段階の自己統制(自己決定－自己指揮－自己評価)の過程にある。業績評価型の目標管理には、この自己統制の側面が欠けているのである。近年の人事制度の流れである「個人の尊重」「多面的な評価」という視点から業績評価の基準として目標管理が強調されつつあるが、業績評価は目標管理の一要素であっても全体ではないことに注意しなくてはならない。

業績を正しく評価することは人材の育成にも不可欠であるために、業績評価型は後に述べる人材育成型と区別し難い。業績評価を目的として目標管理を導入している企業として、例えばナムコでは、個人の目標が上位目標から連鎖されたものなく、業務遂行の基準を記した『期待水準表』を基に目標管理の設定を行うことから、同社は特に業績評価の基準として目標を設定していると考えられる。また先述のように、年俸制との関係によって注目されつつある目標管理は、その重要な側面として業績を客観的、公正に評価する必要がある。NECの上位管理職の新報酬制度の中で取り入れられている目標管理や、長谷工コーポレーションの年俸制における目標管理はその例である。

(5) 自己啓発型目標管理

行動科学の理論を基に発展した目標管理は、人間の成長を前提としている。つまり、目標管理は本来人間は達成意欲をもっている、人間には成長する能力があるという前提のもとに成り立っている。目標を設定し、その目標を達成することは次の2つの点から個人の成長に寄与す

る。1つは、目標達成の結果の点で、もう1つは目標の設定から達成までの過程という点である。ここで述べる自己啓発型の目標管理は、自分で設定した啓発目標を達成した結果としての成長であり、後述する人材育成型の目標管理は、目標の自己設定・自己指揮・自己評価という一連の過程における成長を意味する。

自己啓発型の目標管理は、設定した啓発目標を達成した結果、その個人が成長することをねらいとする。個々人が設定する目標は、本人の個人的な成長のためのものである。つまり個々人の目標は業務とは直接的には関係がなく、個人的な啓発となる目標を本人の意思のみで設定する目標管理である。この場合の目標には2つの種類があり、例えば「新人基幹職勉強会に参加する」、「商品知識を修得するための本を読む」、「TOEICで700点以上をとる」といった間接的に業務遂行能力を啓発する目標と、「毎朝5kmのランニングを行う」、「町内のボランティア活動に参加する」といった業務とは全く関係のない啓発目標を設定する場合がある。当然のことながら、個々人の目標は全体目標と連鎖したものではない。したがって、目標の達成度は評価には反映されないのが通常である。しかしその一方で、自己申告制度と関連させ、面接によって目標やその達成度について上司からのフィードバックを行っている。

タイプわけの基準でみれば、個々人の目標は完全に自己設定によるものであり(③)、その結果各自の目標は全体目標から連鎖されたものではなく、目標体系は形成されない(②)。啓発目標の成果、力の不足している点、優れている点などについて自己評価し(⑥)、それを基に面接によって上司からフィードバックが行われる(⑦)。通常、目標の達成度は評価に関係しない(⑧)。

オーディオンは目標管理では常例目標、応急目標(問題解決目標)、創造目標、そして個人の啓発目標の4種類の目標が設定されなくてはならないとする³⁷⁾。日本でも、業務目標と啓発目標を別に設定させる企業が多くある。例えば、東邦ガスでは業務目標と能力開発目標を設定し、同じシートに併記する。評価については、業務目標と能力開発目標とが同様に行われるが、それが直接的に業績評価に反映するしくみにはなっていない。別の事例として、近畿日本ツーリストでは業務目標を記入するチャレンジシートと、それとは別に自己啓発目標を設定するデベロップシートがある。また現在の職務の満足度やこれからの希望など、自己申告制度に使用される情報を記入するキャリアシートがある。他にもニコンや昭和アルミニウムなど、近年は多くの企業がこのように目標管理、自己申告制度、そして能力開発を並列に連動させ、面接を重視した人事管理を行うようになりつつある(これは「目標面接制度」とも呼ばれ、次に述べる人材育成型目標管理と区別し難い)。住友海上火災保険では、若手社員の能力開発制度「キャリア・パス制度」のサブシステムとして、能力開発目標の自主的な設定、計画化を行う典型的な自己啓発型目標管理が行われている。

(6) 人材育成型目標管理

自己啓発型目標管理が自己の啓発目標達成の結果としての成長であるとするれば、人材育成型目標管理は業務目標の設定から達成、そして評価までの過程で個人が成長することに主眼を置いている。上司から与えられた情報を基に、企業の中で自分が求められている役割を認識し、全体目標から連鎖した自己の目標を設定する。さらに自己指揮による業務の遂行、目標達成度の分析と反省を行う自己評価、上司からのフィードバック、この一連の目標管理過程のなかで人材を育成するのが人材育成型目標管理である。人材育成型の目標管理は、従来の結果重視から目標達成のプロセスにも眼を向け、個々人の成果や業績を多面的に評価すると同時に、それを長期的な人材の育成に活用しようとするものである。この場合重視されるのが、コミュニケーション、フィードバックの機能を果たす面接である。上司との面接の場で、個々人の自己統制の結果が補われることによって個人は育成する。

タイプわけの基準から考えると、まず個人目標は本来なら全体目標から連鎖されたものであることが望ましいが、育成の対象は自ずから下位レベルの社員が対象となるために、全体目標から直接的に連鎖したのではなく、本人の所属する下位組織（部門・課）の目標から連鎖したものとなる場合が多い（②）。上位目標を基に、適切な自己目標を設定することが訓練される（③）。目標期間中は、できるだけ自分で業務を遂行することが求められる（④）。目標達成度を自己評価し、反省や原因の分析を行う（⑥）。目標期間中や終了時の面接、また業務中の直接的なアドバイスやフィードバックが重要視される（⑤、⑦）。目標達成度と業績評価との関連は、目標達成過程での個人の成長が主要なねらいであるために、直接的には達成度が業績評価には反映されない場合と、業績を的確に評価することによって育成につなげようとする場合と、2通りあるようである。下位レベルの従業員を対象にした長期的な育成型の目標管理では、実際にはほとんど評価には反映されないであろうと思われる（⑧）。日本では社内での長期的な人材育成に積極的であり、特に大企業では育成型の目標管理が行われていると考えられる。筆者がヒアリングを行った松下電器産業でも、目標管理は人材育成が中心的なねらいであり、したがって考課にはほとんど影響しないとのことであった。人材育成型目標管理として、東ソーの例が挙げられる。同社では、目標管理の面接を重視し、面接を中心とした育成面接制度を行っている。

IV おわりに

以上のように日本における目標管理を6つのタイプにわけ、その実態を考察した。それらはまず、理念型として理論的な目標管理の要素をすべて備えた統合志向型がある。次に失敗例として、目標がノルマ化され自己統制の行われないノルマ型と、目標を書き放し、書かせ放しのガス抜き型がある。さらに業績評価と目標管理を同一視し、目標達成度の評価に重点を置

いた業績評価型がある。また、自己啓発目標を達成することで個人的な成長をねらいとする自己啓発型と、目標管理の過程で長期的な人材の育成をねらいとした人材育成型がある。筆者が事例を検討した限りにおいては、日本では統合志向型、つまり理論に即した目標管理が行われる例は非常に少なく、人事制度の一環として目標管理を導入する場合が大半である。ここに目標管理の理論と実態の乖離が見られる。最後に、この点を指摘することによって日本における目標管理の課題を提示する。

既に繰り返し述べてきたように、日本の目標管理の特徴は、それが全般管理システムではなく人事管理制度として導入されてきた点にある。そのために目標管理の2つの側面のうち参加的側面が強調される傾向にあり、全体目標を意識した目標管理が行われていない。結果として、目標管理の導入が業績向上に寄与しているかどうかは、直接的には問われないものとなっている。しかしながら、筆者が特徴づけたように目標管理は全般管理システムであり、企業の全体目標を体系的に組織の末端まで分割していく過程で、個人目標との一致を図り、組織全体の目標に向けて自己統制していくことを目的とする。組織目標が強調されず、個人目標に向けての自己統制のみが前面に出された目標管理は、理論に即した目標管理を実践するものではない。本来ならば個人の目標設定の指針として全体目標から連鎖した上位目標があるべきものが、そのような指針のない日本における目標管理の実態では、例えば固定的な業務規程書を基に個々の目標を設定する場合があるが、そのような自分の日常の仕事から生まれたものでない目標は業務上の環境変化に対応できないものとなり、目標管理は形骸化しやすい。逆に、全く指標のない状況で完全な自己設定による目標は、書くだけ、書かせるだけのガス抜き型に陥りやすい。目標管理は、全体目標の達成を目指した全般管理システムであるという認識がなくては、その理論を正しく実践することはできない。現在の日本における目標管理の課題はこの点にある。

ところで、ごく最近の目標管理にはこのような課題を克服する兆しがみられる。例えば、前述の目標管理実態調査では、設定目標と経営方針・戦略との関連を問う項目で次のような結果が見られる³⁹。「経営方針・戦略が全体目標として具体化され、社員に明示されている」とした企業は65.4%(89社)あり、「経営方針・戦略は部門にブレイクダウンされ、部門目標の根拠となっている」とした企業が54.4%(74社)ある(複数解答)。かなりの企業が個人の目標設定の指標として、意識的に全体目標を強調していると答えている。同調査の他の項目に対する解答では、文書化された目標記述書を保管する先として11.3%(15社)の企業が経営企画部を挙げている。これは、これまでの人事部主導の目標管理が変化しつつあることを表している(ちなみに人事部を保管先として挙げた企業は50.4%(67社))。このように、全般管理として目標管理の導入を進める企業が日本においても現れつつあるのは、目標管理の新たな展開として注目すべきことである。

また、次のような例からも日本における目標管理の新しい展開を想起することができる。つまり、目標管理という名称をもたなくとも、要素としてかなり理論的な目標管理に近い、全般

管システムとしての目標管理が行われている例が、松下電器産業の「事前管理（ことまえかんり）」にみることができる³⁰⁾。その一連のサイクルは、まず事業部内のすべての部門が、生産販売計画を中心に置きながら、向こう3カ月の活動計画を立てる。次に、事業部内の経理部はそれらを基にして事前決算書と経営対策総括表を作成する。この事前決算書と経営対策総括表を基に、各部門長が事業部長の下に集まり生産販売会議を行い、そこで各部門の活動計画が決定され、承認される。1ヵ月毎の決算締切まで各部門は全力で計画の実践に尽くし、締切期には各事業部が自ら活動実績と事前計画との対比、分析を行う。一方で経理部は決算速報を作成し、決算検討会に備える。決算検討会では、各部門責任者が事業部長の前で反省を行い、今後の対策を約束する。このような事前管理の特徴は、まず部門責任者が自部門の活動計画を自己設定することである。この活動計画は、部門の末端にいたるまで全員を参加させて検討、立案するものである。また各部門間の自律性もかなりの程度まで許され、部門間にまたがる計画の立案や修正は、部門間相互の交渉に委ねられている。決算期の評価にも、まず自部門の評価を自ら行う自己評価が導入されている。その一方で、経理部門による全体統制は、特に利益の面で厳密に各事業部を管理しており、その結果、事前管理は自己統制と全体統制の両側面が備わった管理となっている。事前管理のこのような特徴は、向こう3ヶ月のサイクルの間に事業部長、各部門責任者、および経理部門の間で頻繁な計画書の提出、会議、連絡などを通してコミュニケーションが密にとられていることから生じる。事前管理を支える精神として、目標は事業部長に対する各部門の責任であるという「責任の契約」の考えが備わっていることも目標管理の考えと共通する点である。このような事前管理は、事業部を一つの組織全体に見立てると、目標管理が全般管理システムとして運用されている例として考えることができる。このように、目標管理という名称をもたなくとも、その要素は目標管理の考えに近いものとなっている管理の例が他にもあると考えられる。組織の存続・発展のためには必ず全体目標の達成が必要であり、したがって全体目標をブレイクダウンする側面が組織の中には不可欠である。目標管理でいえば機能的側面を果たすものが、実際の企業でどのようになっているか、人事管理システムとしての目標管理との関係はあるのか、「事前管理」のように名称は違うが要素的にはかなり目標管理に近い管理過程があるのかを、今後検討する必要がある。これらは中・長期経営計画や予算統制と目標管理の関係を意味している。本文で少し触れたが、目標管理の導入初期には目標管理と予算統制や中・長期計画との関係がしばしば論じられ、実践されていた。それが1970年代に入ってから、現在のように人事管理システムとして位置づけられるようになったと筆者は考えている。この辺りの歴史的背景を探求することは、目標管理の理論と実践の乖離を説明する手がかりとなるだろう。また、本稿では、目標管理を理論に即して実践するという視点から目標管理の問題点を指摘した。しかし、もちろん視点の置き方は一通りではなく、本稿で検討した6つのタイプの目標管理は、それぞれのタイプの目的にそって導入されたならば（ノルマ型とガス抜き型を除いて）目標管理の失敗例とはいえない。目標管理はそもそも管理の考え

方であるから、その実態は、導入の際の目的、各企業の環境や文化によって変化するものである。これまでも、各企業の目的、組織環境、文化に応じた目標管理が導入されるべきことが指摘されてきた⁴⁰⁾。今後筆者の研究はこの点、つまり目標管理のタイプとその導入組織の目的、規模、階層、環境との関係について検討する。

<注釈>

- 1) 小林末男氏が1970年4月から1971年2月までの間に目標管理実施上の問題点について調査した結果、第1位に「目標管理理念を実際に生かすことの困難性」が挙げられた。ここでは、目標管理の基本理念は「相互の信頼」であるとされ、实际的に企業内で上司と部下がお互いを信頼することが非常に困難であるという事実が指摘されている（小林末男「目標管理問題点説明の一方（その1）」『拓殖大学論集』第81号，1971年12月，125～140ページ）。
- 2) 中嶋哲夫氏は最近の目標管理の導入事例から導入のねらいを表したキーワードを整理し、近年の目標管理は「企業の自己革新と個人の挑戦・自律性」を目指していると述べている（中嶋哲夫「目標管理の効果的展開法－第1回 今なぜ目標管理なのか」『賃金実務』No.701，1993年4月1日，42～47ページ）。
- 3) 産能大学 目標によるマネジメント研究会「『目標による管理』実態調査－『目標による管理』の現状と今後の課題－」，1995年7月。
- 4) これまで目標管理に関する実態調査は、上述の産能大学や関西生産性本部（「昭和40年度経営組織実態調査報告書」1965年，「昭和45年度経営組織実態調査報告書」1970年，「経営組織の動向－わが国主要企業の経営組織の実態」1975年，「経営戦略と経営組織の新動向」1980年）によって行われてきた。それらは定期的かつ継続的であるが、実態調査としては不十分である。なぜなら本文で筆者が述べているように、各企業の目標管理は非常に多様であり、ある企業が自社は目標管理を導入していると答えても、それが本当に目標管理といえるかどうかは判断できないからである。目標管理の実態調査を行う際には、まず目標管理の定義と構成要素を明確にし、それに基づいてアンケート調査を行う必要がある。
- 5) この点で例外的なのは、1988年の下崎千代子氏による「目標管理についての実態調査」である。下崎氏はこの調査で目標管理の導入の有無を調べるに当たり、「あなたの会社では、目標を設定して管理する手法を導入していますか。」という質問を行っている。質問に対する解答には「目標管理といった体系的なものではないが何らかの目標を設定して管理している」という選択肢があり、一面的に目標管理の導入の有無を問うより、実態に即した解答が期待できる（下崎千代子「目標管理についての実態調査」『富山大学日本海経済研究所研究報告』第13巻，1988年3月）。
- 6) 各論者の代表的な著作は次のものである。P.F.Drucker, *The Practice of Management*, 1954.（野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営』（上）（下）自由国民社，1956年），E.C.Schleh, *Management by Result*, 1961.（上野一郎訳『結果のわりつけによる管理』池田書店，1963年），D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960.（高橋達男訳『企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部，1966年），G.S.Odiorne, *Management by Objectives*, 1965.（広田寿亮訳『目標管理システム』産業能率短期大学出版部，1967年），R.H. Migliore, *An MBO Approach to Long-Range Planning*, 1983.（小林薫訳『戦略経営と目標管理』産業能率大学出版部，1986年）
- 7) ドラッカーは、Management by Objectives という言葉を初めて使ったのはスローンであると言っている。しかしそれは彼の思い違いであり、1948年から1951年までの間にやはりドラッカー自身が思い付いた言葉であると、グリーンウッドは述べている。彼は以下の論文で、ドラッカーがGEの副社長であったシミディーの支援で目標管理を発展させた過程を詳しく述べている（R.G.Greenwood, "Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Simiddy", in *Academy of Management Review*, Vol.6, No.2, 1981, pp.225-230.）。

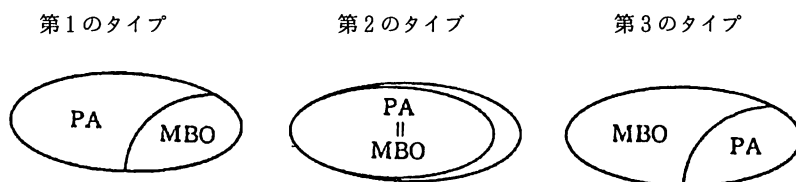
- 8) ハウエルは目標管理の発展を次のような3段階に表している。第1段階(1950年後期~1960年初期);業績評価の手段としての目標管理,第2段階(1960年半ば);個人目標と全体目標の統合および短期的目標のための目標管理,第3段階(1960年後期);長期的目標と,その達成のための行動計画をともなった目標管理。さらに彼は,第4段階として戦略的目標管理の出現を予測している。しかしながら,ハウエルの区分は,筆者が各段階にあてはまる時期に書かれたいくつかの論文と比較してみると,その移行が幾分速いように思われる(R.A.Howell,“Management by Objectives - A Three-Stage System”, in *Business Horizons*, Feb.,1970,pp.41-45.)。
- 9) G.S.Odiorne,“MBO:A Backward Glance”, in *Business Horizons*, Oct.,1978, pp.14-24.
- 10) 広田寿亮,前掲訳書,41ページ。
- 11) デュボン社における財務制度確立の歴史は次の文献を参考にした。A.D.Chandler,Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, 1962。(三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社,1967年)
- 12) GMにおける分権組織編成の歴史は次の文献を参考にした。A.P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors*, ed.by J.McDonald with C.Stevens, Doubleday & Co., Inc. 1963。(田中融二・狩野貞子・石川博友訳『GMとともにー世界最大企業の経営哲学と成長戦略』ダイヤモンド社,1967年)および,三菱経済研究所,前掲訳書。
- 13) 1940年代前半,ドラッカーはスローンの率いるGMにコンサルタントとして招かれたが,そのことを振り返って次のように言っている。「(スローンは)それが彼の管理哲学や彼の管理スタイルに重要なものとは気が付かないまま,目標管理を実践していた。」(R.G.Greenwood,op.cit.,p.226) また彼は次のようにも言っている。「過去には非常に多くの人々が目標による管理を行っていた。その中でスローンは私が初めて会った人であるが,それは彼が,私の個人的に出会った最初の著名な管理者だったという簡単な理由にすぎない。しかしピエール・デュボンは,スローンよりも先に,おそらく彼よりももっと明確に目標による管理を始めていたと思う。そして,私の知っている限り,気むずかしいが才能のあるドナルドソン・ブラウンは,そのことについて書いたり,話したり,私と議論したことはなかったが,目標管理について非常に明確な概念を彼の頭の中に持っていたと,私は確信している。彼の目標管理は,ほとんど完全に組織構造に注目しており,とりわけ彼の頭の中では,スローンも答を出せなかった全くぼんやりとしているスタッフの役割に焦点を絞っていた。別の言葉でいえば,目標管理は何も新しいことではないのだ。」(R.G.Greenwood,op.cit.,pp.229-230.)
- 14) 田中融二・狩野貞子・石川博友,前掲訳書,182~183ページ。
- 15) GEにおける「マネージャーズ・レター」の内容は,次の資料を参考にした。R.G.Greenwood,“Management by Objectives:As Developed by Peter Drucker,Assisted by Harold Simiddy,” in *Academy of Management Review*, Vol.6,No.2,1981,pp.225-230.
- 16) 野田一夫監修・現代経営研究所会,前掲訳書,187~188ページ。
- 17) この目標管理の3つのポイントは,バーナードが示す組織の成立条件,1)共通目標,2)協働意欲,3)コミュニケーションと共通の観点である。バーナードによっても,コミュニケーションは,共通目標を個々の成員に伝える役割と,反対に個々の成員が持っている協働意欲を共通目標に向けて結集する役割を果たす,両者を結合するものとして位置づけられている。
- 18) 野田一夫監修・現代経営研究所会,前掲訳書,197ページ。
- 19) ホワイトは『組織のなかの人間』において,1950年代に入ってから急速に広がり始めたパーソナリティ・テストを強く批判し,その非科学性を指摘すると同時に,そのようなパーソナリティ・テストを実施すること自体,画一的な「組織人(オーガニゼーション・マン)」を形成すると警鐘を鳴らしている。倫理的問題からのパーソナリティ・テストへの批判は,マグレガーの『企業の人間的側面』にみられる(W.H.White,Jr., *The Organization Man*, Doubleday & Co.,Inc.,1957。(岡部慶三・藤永保訳『組織のなかの人間』(上)(下)創元社,1959年)。

- 20) 高橋達夫, 前掲訳書, 69ページ。
- 21) ミグリオワは, オディオンの目標管理サイクルに, 1.組織目標の定義, 2.組織環境の調査, 3.組織の長所・短所の評価, 4.予測不可能な出来事に関する推測という4つの段階を加えることによって, 従来の目標管理が抱えていた戦略との関連性という問題を克服する戦略的目標管理を提示した(小林薫, 前掲訳書, 2~7ページ)。
- 22) オディオンもミグリオワのものには近い戦略的要素をもつ「目標管理カレンダー」を提示している(G.S.Odiorne, *MBO II- A System of Managerial Leadership for the 80s*, Fearon Pitman Publishers, Inc., 1979.市川彰・谷本洋夫・津田達男訳『精解・目標管理—新しい管理者の役割とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1983年, 268~270ページ)。
- 23) 小林薫, 前掲訳書, 39ページ。および, D.D.McConkey, *How To Manage by Result*, 4th ed., American Management Association, 1983, p.20.
- 24) C.Heckscher, "Defining the Post-Bureaucratic Type", in *The Post-Bureaucratic Organization - New Perspectives on Organizational Change*, ed.by C.Heckscher and A.Donaldson, Sage Publications, Inc., 1994, p.29.
- 25) 関西生産性本部「昭和40年度経営組織実態調査報告書」1965年, 「昭和45年度経営組織実態調査報告書」1970年。
- 26) 小林末男「目標管理問題点解明の一方法—目標管理と事務の実態調査をもとにして—」『拓殖大学論集』第83号, 1972年3月, 91ページ。
- 27) 関西生産性本部「経営組織の動向—わが国主要企業の経営組織の実態(第3回経営組織実態調査報告書)」1975年。
- 28) 例えば目標管理と予算統制の関係について言及している例は, 次のようなものに見られる。青木茂男「目標管理と予算統制」『産業経理』Vol.27, No.8, 1967年8月, 6~9ページ。高橋達男「目標管理と企業予算」『企業会計』Vol.19, No.13, 1967年11月, 48~53ページ。
- 29) 上野一郎・高橋達男・猿谷雅治『目標管理の運用と実際』ダイヤモンド社, 1966年, 313~344ページ。
- 30) 同書, 287~312ページ。および内藤達男「エーザイの経営者みずからが行う目標管理」『経営者』, 1967年6月, 39~41ページ。
- 31) 例えば注釈1)。
- 32) 例えば山口裕氏は目標管理を「問題解決型目標管理」と「能力開発型目標管理」にわけて, 前者を管理職対象, 後者を一般社員対象としている(山口裕『目標管理のすすめ方』日本能率マネジメントセンター, 1992年, 170ページ)。幸田一男氏は, ①企業体質の強化や業績向上に重点を置くもの, ②能力の開発や伸長を中心とするもの, ③人事考課などの人事管理制度との結び付きで展開しているもの, にわけている(幸田一男『最新・目標による管理』産能大学出版部, 1989年, 251ページ)。鎌田伸一氏はさらに詳しく①組織中心成果志向型, ②評価基準設定志向型, ③能力開発動機づけ志向型, ④作業小集団動機づけ志向型, にタイプわけを行っている(鎌田伸一「目標による管理」『上智経済論集』第22巻第1号, 1975年, 62ページ)。
- 33) タイプわけは, 1990年以降に公表された事例を基に行った。実際には各企業において2つのタイプが平行して行われている場合や, 複数のタイプを混同している場合もあり, 厳密に典型どおりのものが行われているわけではない。ここで取り挙げたいくつかの事例は, 各タイプの特徴が最もよく現れているものである。また目標管理は各企業によって名称が様々であるが(例えば「業績目標制度」富士電機, 「目標対話制度」藤田観光, 「目標設定・考課面談制度」ニチレイ), ここでは目標を本人が設定する過程が含まれているかどうかを, 目標管理であるかないかの判断基準とした。事例の多くはその会社の人事部門が公式に発表しているものであり, 必要な情報が十分に書かれていない場合や, 実態がそのまま述べられていない場合がある。さらに厳密なタイプわけには, アンケート調査や面接調査が必要である。ここでの試みはその基礎となるものといえる。事例を検討したのは, 次の29社である。伊藤忠商事, 日

本アイ・ビー・エム、ニコン、NEC、オムロン、AIU保険会社、近畿日本ツーリスト、東洋エンジニアリング、長谷工コーポレーション、住友海上火災保険、東ソー（『目標管理制度事例集』日経連広報部編、1994年）、日興証券、そごう、富士電機、東京ガス（『人事考課制度事例集』日経連広報部編、1992年）、昭和アルミニウム、ニコン、東邦ガス、近畿日本ツーリスト（『最近の目標管理・評価面接制度、その運用事例』『労政時報』第3135号、1993年10月5日、2～34ページ）、武田製品工業（『賃金実務』No.721、1994年1月15日、32～46ページ）、田辺製薬（『賃金実務』No.729、1994年7月1日、40～55ページ）、兼松、オリンパス化学工業、帝人、（『自己申告制度の新しい展開』『賃金実務』No.728、1994年6月15日、29～38ページ）、住友海上火災保険（『賃金実務』No.718、1994年1月15日、28～37ページ）、住友ゴム工業（『労政時報』第3166号、1994年6月17日、12～23ページ）、ニチレイ、モロゾフ、帝人、住友精化、積水化学工業、ライオン、伊藤忠商事（『オープン人事考課制度、最近の運営事例をみる』『労政時報』第3110号、1993年4月9日、2～53ページ）、ナムコ（『賃金実務』No.725、1994年5月1日、21～31ページ）、長谷工コーポレーション（『賃金実務』No.723、1994年4月1日、39～44ページ）、帝人（『労政時報』3143号、1993年12月17日、47～59ページ）。

- 34) 注釈27)に見られる例。あるいは、ミグリオワの『戦略経営と目標管理』では、「MBOに反対するケース」として目標管理がノルマ化する危険性があるという指摘を挙げている（小林薫、前掲訳書、12～21ページ）。
- 35) 例えば、山口裕、前掲書、16～19ページ。事例を挙げたニチレイの場合も、目標管理の形骸化が「まると研修」の実施のきっかけである。
- 36) 津田達男氏は、目標管理と人事考課の関係から、目標管理の運用方法が次のような3つのタイプに分けられると指摘している。①人事考課の手段として一部目標管理の考え方を導入するもの、②人事考課＝目標管理として、目標管理の評価が重視されるもの、③目標管理は管理全般のものであって、人事考課はその一部であるもの。筆者が挙げた業績評価型目標管理は②のタイプである。当然、③が理想的な運用方法であるが、まだそのレベルに至っている企業は少なく、現在でもかなりの企業が①のタイプに該当すると津田達男氏は指摘している（津田達男「目標管理制度の設計と運用」『目標管理制度事例集』日経連広報部編、1994年、22ページ）。

目標管理の3つのタイプ（PA＝業績評価、MBO＝目標管理）



- 37) 広田寿亮、前掲訳書、167ページ。
- 38) 産能大学・目標によるマネジメント研究会、前掲報告書、27ページ。
- 39) 山本憲司・鬼塚光政「『事前管理』システムの提唱」桃山学院大学『総合研究所紀要』、第18巻第3号、1993年3月、53～78ページ。
- 40) 例えば、中嶋哲夫氏は目標管理導入のねらいを、1.戦略的一貫性の確保、2.チーム力の形成、3.個人の業績評価、4.個人の能力開発の4つにわけ、それぞれのねらいによって運営の主導となる部門や展開方法が異なることを指摘している（中嶋哲夫「目標管理の効果的展開方法－職場に根づかせるための制度設計・運用のポイント」『賃金実務』No.655、1991年5月1日、5～14ページ）。また、山口裕氏は、役職者の目標管理を問題解決型、一般社員の目標管理を能力開発型とし、組織内の階層によって両者を区別して導入することを提唱している（山口裕、前掲書、167ページ）。